

## **Formulación plan estratégico de RSE para la empresa Makro sede en Bogotá**

Yenifer Carolina Chaparro

María Camila Barragan

Marly Valentina Quintero

Jairo Fabianny Moreno

Asesora

Lilia Andrea Camargo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Administración de Empresas

2026

## **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universidad por brindar los espacios académicos, recursos formativos el acompañamiento y guía necesaria para el desarrollo de este proceso formativo, el cual permitió fortalecer nuestros conocimientos en gerencia de gestión estratégica y RSE (responsabilidad social empresarial). De manera especial, expresamos nuestro reconocimiento a la tutora del diplomado por su orientación, retroalimentación constante y disposición para aclarar dudas, lo cual fue fundamental para mejorar la calidad académica del trabajo y orientar adecuadamente la construcción del plan estratégico. Así mismo, agradecemos a la empresa Makro Supermayorista S.A. por servir como caso de estudio, ya que permitió analizar de manera práctica la utilización de la coincidencia sobre la norma “ISO 26000” y comprender la relevancia de la RSE en el contexto organizacional real.

## Resumen

Este documento presenta el planteamiento de un plan estratégico Empresarial aplicado a la empresa Makro Supermayorista S.A., específicamente en la sede Calle 80 de la ciudad de Bogotá. El trabajo se construye a partir del proceso desarrollado durante el diplomado correspondiente, integrando los resultados de las diferentes fases sobre el análisis y el diagnóstico organizacional. El estudio se apoya en los lineamientos de la norma ISO, lo que permitió identificar avances importantes en prácticas laborales, asuntos de consumidores y gestión ambiental. Sin embargo, también se evidenciaron aspectos susceptibles de fortalecimiento, principalmente en gobernanza organizacional, prácticas justas y, de manera más crítica, en la participación y el desarrollo de la gente. A partir de estos resultados, se formuló un plan estratégico orientado a optimizar el desempeño social de la empresa mediante la definición de objetivos, estrategias, indicadores y plazos de ejecución, alineados con las asignaturas fundamentales de la ISO y el propósito de la definición de Desarrollo Sostenible. De esta manera, se resalta la relevancia de incorporar la responsabilidad SC como un eje fundamental de la gestión empresarial, promoviendo una actuación ética, sostenible y coherente con las expectativas de los grupos de primarios.

***Palabras clave:*** Responsabilidad SOC EMP, ISO 26000, Planificación Estratégica, Sostenibilidad, Ética Organizacional.

### **Abstract**

This paper presents the consolidation of (CSR) for Makro Supermayorista S.A., Calle 80 branch in Bogotá, integrating the results obtained throughout the different phases of the. Based on a diagnosis conducted using the ISO 26000 standard, significant strengths were identified in labor practices, consumer issues, and environmental management, along with opportunities for improvement. Findings, a CSR strategic plan was designed, articulating objectives, strategies, indicators, and. The results highlight the importance of incorporating social responsibility as a transversal axis in organizational management, strengthening business ethics, stakeholder relationships, and long-term sustainability.

**Keywords:** Corporate social responsibility, ISO 26000, strategic planning, business ethics, sustainability.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	8
Justificación .....	9
Objetivos .....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos .....	10
Marco conceptual y teórico.....	11
Antecedentes.....	14
Diagnóstico organizacional.....	15
Características de la Población .....	16
Presentación de la empresa Makro Supermayorista S.A. ....	17
Resultados de la encuesta.....	19
Resultados gráficos de la encuesta.....	26
Planteamiento del problema y objetivos .....	41
Árbol de Problemas.....	42
Cuadro de Stakeholders .....	43
Plan estratégico de responsabilidad social empresarial .....	44
Conclusiones.....	49
Referencias Bibliográficas .....	50

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Cuestionario de Preguntas</i> .....	18
<b>Tabla 2</b> <i>Resultados Por Pregunta</i> .....	19
<b>Tabla 3</b> <i>Resultados Por Pregunta (N = 10)</i> .....	20
<b>Tabla 4</b> <i>Gobernanza Organizacional (P1–P2)</i> .....	21
<b>Tabla 5</b> <i>Derechos Humanos (P3 - P4)</i> .....	22
<b>Tabla 6</b> <i>Prácticas laborales (P5–P6)</i> .....	22
<b>Tabla 7</b> <i>Medio ambiente (P7–P8)</i> .....	23
<b>Tabla 8</b> <i>Prácticas Justas de Operación (P9–P10)</i> .....	23
<b>Tabla 9</b> <i>Asuntos de Consumidores (P11–P12)</i> .....	24
<b>Tabla 10</b> <i>Participación y Desarrollo de la Comunidad (P13–P15)</i> .....	24
<b>Tabla 11</b> <i>Resumen Final - % de Cumplimiento por Materia</i> .....	25
<b>Tabla 12</b> <i>Cuadro de Stakeholders</i> .....	43
<b>Tabla 13</b> <i>Mapa de estrategias</i> .....	44
<b>Tabla 14</b> <i>Plan estratégico</i> .....	45

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Resultado Pregunta (1)</i> .....	26
<b>Figura 2</b> <i>Resultado Pregunta (2)</i> .....	27
<b>Figura 3</b> <i>Resultado Pregunta (3)</i> .....	28
<b>Figura 4</b> <i>Resultado Pregunta (4)</i> .....	29
<b>Figura 5</b> <i>Resultado Pregunta (5)</i> .....	30
<b>Figura 6</b> <i>Resultado Pregunta (6)</i> .....	31
<b>Figura 7</b> <i>Resultado Pregunta (7)</i> .....	32
<b>Figura 8</b> <i>Resultado Pregunta (8)</i> .....	33
<b>Figura 9</b> <i>Resultado Pregunta (9)</i> .....	34
<b>Figura 10</b> <i>Resultado Pregunta (10)</i> .....	35
<b>Figura 11</b> <i>Resultado Pregunta (11)</i> .....	35
<b>Figura 12</b> <i>Resultado Pregunta (12)</i> .....	36
<b>Figura 13</b> <i>Resultado Pregunta (13)</i> .....	37
<b>Figura 14</b> <i>Resultado Pregunta (14)</i> .....	38
<b>Figura 15</b> <i>Resultado Pregunta (15)</i> .....	39
<b>Figura 16</b> <i>Árbol de Problemas</i> .....	42

## Introducción

En el escenario actual, la RSE se ha posicionado como proceso fundamental para la coordinación de las entidades que quieren explorar en la gestión de generar valor no solo desde lo económico, también desde el ámbito social y medio ambiental. Este enfoque permite a las empresas responder de manera ética y responsable a las perspectivas de sus grupos de interés, fortaleciendo su sostenibilidad y su legitimidad en el entorno donde operan.

La norma “ISO 26000” establece lineamientos para incorporar la RS en los procesos organizacionales, promoviendo prácticas coherentes con principios éticos, sociales y ambientales. Su aplicación facilita la el determinar las fortalezas y oportunidades de mejora en áreas como las prácticas laborales, la relación con los consumidores, la gobernanza organizacional y la participación comunitaria, entre otras.

En este contexto, el trabajo realizado tiene como finalidad plantear una planificación estratégica de RSE para la empresa Makro Supermayorista S.A., tomando de base cada uno de los resultados adquiridos en las fases previas del diplomado. A partir del diagnóstico realizado, se analizan las principales brechas frente a los aspectos prioritarios de la “ISO 26000”, con el propósito de proponer acciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de una gestión empresarial ética, responsable y orientada a la sostenibilidad.

## **Justificación**

La formulación de una planeación estratégica de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) para Makro Supermayorista S.A. Resulta pertinente debido a la necesidad de fortalecer la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales de esta empresa frente a sus diferentes áreas de interés. Aunque la empresa presenta avances importantes en diversas áreas, los resultados del diagnóstico evidencian oportunidades de mejora que, de no ser abordadas, pueden afectar la percepción social, la reputación corporativa y la sostenibilidad en el largo plazo.

Desde una perspectiva académica, este trabajo permite aplicar los conceptos de planificación estratégica y responsabilidad social empresarial en un contexto real, fortaleciendo las competencias profesionales de los estudiantes. A nivel organizacional, el plan estratégico propuesto contribuye a orientar la toma de decisiones, establecer mecanismos de seguimiento y promover una cultura ética que impacte positivamente tanto a la empresa como a su entorno social y ambiental.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular una planificación estratégica de RSE para la empresa Makro Supermayorista S.A., orientado a fortalecer la gestión organizacional desde una perspectiva ética, social, ambiental y económica, en coherencia con los lineamientos de la alineación “ISO 26000” y las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado.

### **Objetivos Específicos**

Analizar las asignaturas fundamentales de la norma ISO que inciden en la operación de Makro Supermayorista S.A., con el fin de detectar cuales son las fortalezas, brechas y oportunidades de optimizar en su gestión de responsabilidad social empresarial.

Definir estrategias y acciones concretas que permitan mejorar el desempeño social, ambiental y ético de la organización, incorporando indicadores que faciliten la dirección y permita la evaluación de cada uno de los resultados obtenidos.

Definir estrategias operativas con plazos de ejecución y criterios de control, que contribuya a la implementación efectiva del plan estratégico de RSE y promueva la mejora continua en la relación con cada área de interés de la organización.

## Marco Conceptual y Teórico

La RSE (Responsabilidad Social Empresarial) tiene su definición es, “la integración voluntaria de preocupaciones sociales, ambientales y éticas en las operaciones de las empresas y en su interacción con los grupos de interés” (Díaz, 2007). Desde este planteamiento la RSE no se limita al cumplimiento normativo, sino que se constituye en una táctica de creación de valor compartido.

La RSE nació en el momento en que las empresas evidenciaron problemáticas sociales que afectan la correcta operación de la organización, el no uso responsable de las utilidades de sus negocios transformándolos en bajos salarios, no cumplimiento de contratos, desigualdades sociales, fallas en la construcción de políticas. Esto generó una alerta para varios estudios de casos que permitió avanzar en la implementación de una correcta RSE.

Según (Bloom y Gundlach, 2001) “la RSE guarda la relación con las obligaciones que tiene una organización con los diferentes actores que existen en ella entre estos están, los trabajadores, las clientes, y demás actores a los afecta cada práctica operativa y política, la RSE ayuda a minimizar cualquier daño que se pueda presentar en un largo plazo”.

Parte de esta temática de la cual se trata la presentación del plan estratégico para la empresa Makro Supermajorista S.A, permite evidenciar las problemáticas que pueden afectar el proceso de su correcta RSE.

Para el caso de la empresa trabajada, el seguimiento de la RSE se evidencia a través de sus políticas institucionales, valores corporativos y prácticas operativas, las cuales se analizaron en las fases previas del diplomado. La planificación estratégica aplicada a la RSE ayuda a la articulación entre diagnóstico, formulación de objetivos y definición de estrategias, asegurando coherencia entre la misión organizacional y las expectativas de los stakeholders.

El tema a tratar al análisis constructivo que se realiza a la empresa se relaciona en la (ISO 26000) que brinda una dirección internacional sobre la RS, que se compone en los siguientes pilares esenciales: “gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación y desarrollo de la comunidad” (ISO 2010). Estos indicadores permiten determinar de manera integral el desempeño social de una organización y establecer lineamientos para su mejora continua.

Esta norma nos sigue hablando sobre la responsabilidad social, y apoya el concepto de RSE haciéndolo internacional a pesar de que esta no es certificable porque no establece políticas obligatorias a cumplir, solamente nos da recomendaciones y orientaciones a nivel global, guiándonos a cumplir sus siete principios fundamentales.

A continuación, enunciaremos los conceptos y teorías que sustentaron a lo largo del trabajo el sentido que se le quiere dar al plan estratégico para la empresa trabajada.

El plan estratégico, es la herramienta con la que se logra que la organización pueda definir su dirección en el tiempo de un mediano a largo plazo, fijando cada objetivo, acción y cada estrategia que se traza para llegar a cumplir la misión y visión organizacional. Para las empresas del sector retail como la trabajada a la largo del curso es importante desarrollar un plan estratégico tiene gran relevancia por la alta competencia entre este tipo de empresas que existe en el mercado, cada vez son más los consumidores que exigen que exista responsabilidad en cada gestión empresarial, y la gran necesidad que se tiene de generar valor sostenible. Es por lo anterior que se necesita un plan estratégico que no solo se centre en buenos resultados financieros si no que se fije en los impactos sociales y medio ambientales de cada operación.

En el caso de la RSE tenemos que esta es un elemento indispensable para tener un desarrollo sostenible, como la empresa trabajada busca mejorar las condiciones laborales con su

cliente interno, que medidas se toman a cada uno de los procesos claves para llegar a esta condición, como desarrolla medidas para preservar y proteger el medio ambiente, como actuara en el proceso de desarrollo de prácticas comerciales con responsabilidad, y como llegara a fortalecer la confianza de todos los actores de la organización.

Cuando se habla de los stakeholders, en el caso de los supermercados vemos que es importante mantener los intereses de cada uno de los actores que hacen parte de la gestión comercial facilitando acuerdo de decisiones responsables basadas en la correcta práctica de la RSE, ya que este tipo de organizaciones tiene un gran impacto el empleo y a las prácticas de consumo de alimentos.

La norma ISO26000 estudiada en el desarrollo y transcurso del trabajo basada en sus siete pilares permite que el plan estratégico tome como vía el mejoramiento del desempeño social, ambiental y ético, contribuyendo a que este tenga una dirección responsable siempre en dirección con los principios de desarrollo sostenible.

## **Antecedentes**

A nivel global, la responsabilidad social empresarial ha evolucionado desde iniciativas filantrópicas aisladas hacia modelos estratégicos integrados a la gestión corporativa. En muchos países, los gobiernos han fortalecido los marcos regulatorios y promovidos estándares internacionales que incentivan prácticas responsables (Knudsen, 2018).

En el contexto nacional, Colombia ha avanzado en la adopción de políticas y guías orientadas a la RSE, reconociendo su efecto favorable en la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible. Las entidades del sector retail, como Makro, enfrentan el reto de equilibrar eficiencia operativa con prácticas responsables que generen valor social en las comunidades donde operan.

Desde una perspectiva regional, la implementación de la RSE se convierte en una oportunidad para fortalecer el vínculo entre las empresas y su entorno inmediato, promoviendo empleo digno, desarrollo comunitario y cuidado ambiental. En opinión del grupo, la RSE debe asumirse como un compromiso ético transversal que trascienda el cumplimiento formal y se refleje en acciones concretas y medibles.

## **Diagnóstico Organizacional**

Se realizó por medio de la recolección de información sobre una encuesta basada en la norma ISO 26000 a 10 colaboradores de la tienda Makro Colombia, sede Calle 80 en Bogotá, incluyendo trabajadores, supervisores y personal administrativo. El instrumento permitió evaluar el % de cumplimiento de cada materia fundamental de la norma.

Los resultados evidenciaron un alto nivel de cumplimiento en procesos de consumidores (77 %), prácticas laborales (76 %) y medio ambiente (72 %), lo que indica la existencia de procesos consolidados en estas áreas. Sin embargo, se identificaron niveles medios en gobernanza organizacional (69 %), derechos humanos (67 %) y prácticas justas de operación (68 %), lo cual propone la necesidad de reforzar el intercambio interno, la formación y los mecanismos de control.

La materia con menor nivel de cumplimiento fue la integración y fortalecimiento comunitario (48 %), reflejando un bajo involucramiento en acciones comunitarias o un desconocimiento de estas por parte de los colaboradores. Este resultado constituye el principal insumo para la creación del plan estratégico de RSE.

### **Características de la Población**

La entidad Makro Supermayorista S.A., en su operación comercial, impacta de manera directa e indirecta a diversos grupos poblacionales, entre los que se encuentran sus colaboradores, proveedores, clientes mayoristas y minoristas, así como las comunidades ubicadas en las zonas donde desarrolla sus actividades. Su modelo de negocio, orientado al comercio mayorista y minorista, genera una interacción constante con actores sociales y económicos del entorno, lo que resalta la relevancia estratégica de una gestión responsable y sostenible.

Sobre el caso de la sede ubicada en la Calle 80 de la ciudad de Bogotá, la población relacionada con la empresa está conformada principalmente por trabajadores operativos, personal administrativo y directivo, además de clientes provenientes de distintos sectores productivos, como pequeños comerciantes, emprendedores y familias que adquieren productos para el consumo diario. Esta diversidad poblacional exige la implementación de prácticas organizacionales que promuevan el bienestar laboral.

Así mismo, la operación de Makro tiene una incidencia significativa en el entorno de la ciudad, al generar empleo directo e indirecto y participar en dinámicas económicas locales. Por esta razón, resulta fundamental que la empresa fortalezca sus estrategias de RSE, enfocándose en la mejora de la relación con la comunidad y en la adopción de prácticas que contribuyan al desarrollo sostenible del territorio donde opera. SIN cita ni referencia, porque: Es descriptivo, es aplicado al caso Makro y es elaboración del grupo.

## **Presentación de la Empresa Makro Supermayorista S.A.**

Makro Supermayorista S.A. es una empresa dedicada al comercio mayorista y minorista, con presencia en diferentes ciudades de Colombia y reconocimiento por su modelo de negocio orientado a ofrecer productos de alto impacto a precios buenos. La organización atiende tanto a clientes profesionales como a consumidores finales, lo que le permite mantener una participación relevante en el sector retail a nivel nacional.

La compañía se caracteriza por operar bajo un enfoque de eficiencia operativa, abastecimiento responsable y atención al cliente, integrando en sus procesos lineamientos relacionados con la sostenibilidad, la ética empresarial y el cumplimiento normativo. A través de su estructura organizacional, Makro busca fortalecer las relaciones de interés, incluyendo colaboradores, proveedores, clientes y comunidades del entorno donde desarrolla sus actividades comerciales.

En el contexto colombiano, Makro ha consolidado su operación mediante la implementación de procesos orientados a la RSE, enfocadas en el bienestar laboral, el respeto por los derechos humanos, la transparencia en sus operaciones y la gestión responsable de los recursos. Estas características convierten a la empresa en un caso pertinente para el análisis y formulación de un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial basado en los lineamientos de la norma ISO 26000. (Makro Colombia, 2024)

**Tabla 1***Cuestionario de Preguntas*

Cuestionario de Preguntas
Estrategia y gestión de la organización R S E
1. ¿La empresa comunica de forma clara sus políticas internas y decisiones estratégicas a los colaboradores?
2. ¿Los procesos de toma de decisiones son transparentes y orientados al bienestar de los grupos de interés?
3. ¿La empresa cuenta con políticas claras para prevenir discriminación, acoso o vulneración de derechos humanos?
4. ¿Existen mecanismos efectivos para denunciar violaciones de derechos humanos dentro de la empresa?
5. ¿La empresa garantiza condiciones laborales adecuadas (seguridad, bienestar, compensación)?
6. ¿La empresa promueve la capacitación y el desarrollo profesional de los trabajadores?
7. ¿La empresa implementa programas o prácticas para reducir su impacto ambiental (residuos, energía, reciclaje)?
8. ¿Los colaboradores conocen y aplican prácticas ambientales responsables dentro de sus funciones?
9. ¿La empresa mantiene relaciones éticas y transparentes con proveedores, clientes y aliados?
10. ¿Se previenen prácticas de corrupción, soborno y conflictos de interés?
11. ¿La empresa ofrece información clara y adecuada sobre sus productos o servicios?
12. ¿El proceso de atención de PQR (quejas, reclamos, sugerencias) es eficiente y accesible?
13. ¿La empresa participa en proyectos sociales, comunitarios o de impacto territorial?
14. ¿Estas acciones generan impactos positivos percibidos en la comunidad?
15. ¿La empresa motiva a los colaboradores a participar o apoyar acciones comunitarias?

*Nota.* La Tabla 1 presenta el instrumento aplicado para evaluar la estrategia y gestión de la organización en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

## Resultados de la Encuesta

Aplicación a 10 personas

Tienda Makro Colombia – Sede Calle 80 Bogotá

### Participantes:

- 6 trabajadores
- 2 supervisores
- 2 administrativos

### Escala:

- No lo aplican
- Poco conocen y aplican
- Sí aplican
- Lo aplican muy seguido
- Sistema de ponderación utilizado

A cada opción de respuesta se le asigna un valor numérico para poder convertir las respuestas cualitativas en resultados cuantificables.

**Tabla 2**

*Resultados Por Pregunta*

Respuesta	Valor asignado	Equivalente en porcentaje
No lo aplican	1	0%
Poco conocen y aplican	2	33%
Sí aplican	3	66%
Lo aplican muy seguido	4	100%

*Nota.* La Tabla 2 muestra la escala utilizada para valorar las respuestas del cuestionario.

**Tabla 3**

*Resultados Por Pregunta (N = 10)*

Pregunta	No lo aplican	Poco conocen	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
1. Comunicación de políticas	0	2	5	3
2. Transparencia en decisiones	1	3	4	2
3. Políticas DDHH	0	2	5	3
3.1 Políticas (abierta)	–	–	“Código de ética, política de no discriminación, ruta de atención al acoso”	–
4. Mecanismos de denuncia	1	3	4	2
5. Condiciones laborales	0	1	5	4
6. Capacitación	1	2	5	2
7. Prácticas ambientales	0	3	4	3
8. Comportamientos ambientales	1	2	4	3
9. Ética con proveedores/aliados	0	2	5	3
10. Prevención corrupción	1	3	4	2
11. Información clara al consumidor	0	1	5	4

12. Gestión de PQR	1	2	5	2
13. Proyectos comunitarios	2	3	3	2
14. Impacto positivo comunidad	2	3	3	2
15. Incentivo a participación social	3	3	2	2

*Nota.* La Tabla 3 presenta los resultados obtenidos por cada pregunta del cuestionario aplicado a 10 participantes de la empresa Makro de la ciudad de Bogotá.

#### **Escala convertida a porcentaje**

- No lo aplican → 0%
- Poco conocen → 33%
- Sí aplican → 66%
- Muy seguido → 100%

#### **Tabla 4**

*Gobernanza Organizacional (P1–P2)*

Nivel	Frecuencia
No lo aplican	1
Poco conocen	5
Sí aplican	9
Muy seguido	5

*Nota.* La tabla 4 menciona el nivel de aplicación de la gobernanza organizacional.

**Promedio de cumplimiento: 69%**

**Tabla 5**

*Derechos Humanos (P3 - P4)*

Nivel	Frecuencia
No lo aplican	1
Poco conocen	5
Sí aplican	9
Muy seguido	5

*Nota.* La tabla 5 describe el grado de cumplimiento en derechos humanos.

**Promedio: 67%**

**Tabla 6**

*Prácticas laborales (P5–P6)*

Nivel	Frecuencia
No lo aplican	1
Poco conocen	3
Sí aplican	10
Muy seguido	6

*Nota.* La tabla 6 indica el nivel de aplicación de prácticas laborales.

**Promedio: 76%**

**Tabla 7***Medio ambiente (P7–P8)*

Nivel	Frecuencia
No lo aplican	1
Poco conocen	5
Sí aplican	8
Muy seguido	6

*Nota.* La tabla 7 señala el cumplimiento en temas ambientales.

**Promedio: 72%**

**Tabla 8***Prácticas Justas de Operación (P9–P10)*

Nivel	Frecuencia
No lo aplican	1
Poco conocen	5
Sí aplican	9
Muy seguido	5

*Nota.* La tabla 8 presenta el nivel de aplicación en prácticas justas de operación.

**Promedio: 68%**

**Tabla 9**

*Asuntos de Consumidores (P11–P12)*

Nivel	Frecuencia
No lo aplican	1
Poco conocen	3
Sí aplican	10
Muy seguido	6

*Nota.* La tabla 9 presenta el nivel de aplicación en asuntos de consumidores.

**Promedio: 77%**

**Tabla 10**

*Participación y Desarrollo de la Comunidad (P13–P15)*

Nivel	Frecuencia
No lo aplican	7
Poco conocen	9
Sí aplican	8
Muy seguido	6

*Nota.* La tabla 10 evidencia escasa aplicación y limitado conocimiento en prácticas justas de operación, así como el nivel de cumplimiento en participación comunitaria.

**Promedio: 48%**

**Tabla 11***Resumen Final - % de Cumplimiento por Materia*

Materia ISO 26000	% Cumplimiento
Gobernanza organizacional	69%
Derechos humanos	67%
Prácticas laborales	76%
Medio ambiente	72%
Prácticas justas de operación	68%
Asuntos de consumidores	77%
Participación y desarrollo de la comunidad	48%

*Nota.* Tabla 11 resume el porcentaje de cumplimiento por cada materia evaluada.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento a 10 colaboradores internos de Makro muestran un desempeño alto en las materias de asuntos del consumidor (77%), prácticas laborales (76%) y medio ambiente (72%), indicando que la empresa tiene procesos establecidos y prácticas consistentes en estas áreas.

El nivel medio de cumplimiento en gobernanza (69%), derechos humanos (67%) y prácticas justas de operación (68%) evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación, la formación en políticas organizacionales y los mecanismos de prevención.

Finalmente, la materia con menor cumplimiento es participación y desarrollo de la comunidad (48%), lo que sugiere un bajo involucramiento en actividades sociales o comunitarias, o un desconocimiento por parte de los empleados sobre dichas acciones.

## Resultados Gráficos de la Encuesta

Aplicación a 10 personas

Tienda Makro Colombia – Sede Calle 80 Bogotá

### Pregunta 1

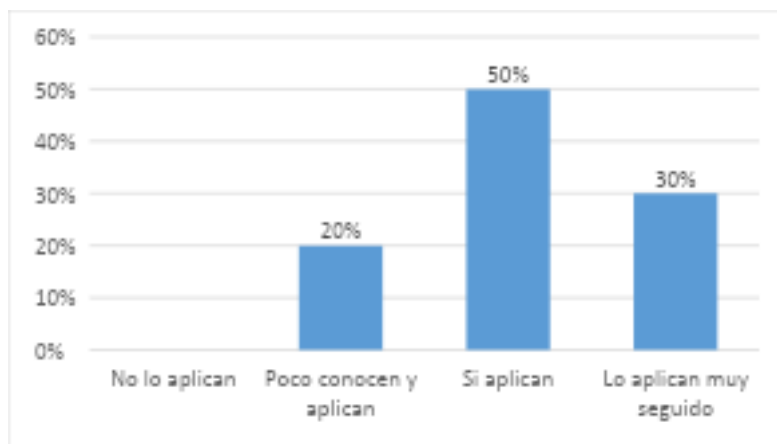
*¿La empresa comunica de forma clara sus políticas internas y decisiones estratégicas a los Colaboradores?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
0%	20%	50%	30%

*Nota.* La tabla 1 demuestra los resultados reflejan una valoración positiva sobre la claridad en la comunicación interna, aunque persisten niveles mínimos de desconocimiento.

### Figura 1

*Resultado Pregunta (1)*



*Nota.* La figura 1 presenta el 50% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, que es en la ciudad de Bogotá, manifestaron que sí aplica de manera clara sus políticas internas y decisiones estratégicas a todos los colaboradores; en cambio, un 30% señalaron que lo hace muy seguido y un 20% dijeron que poco conocen y aplican.

## Pregunta 2

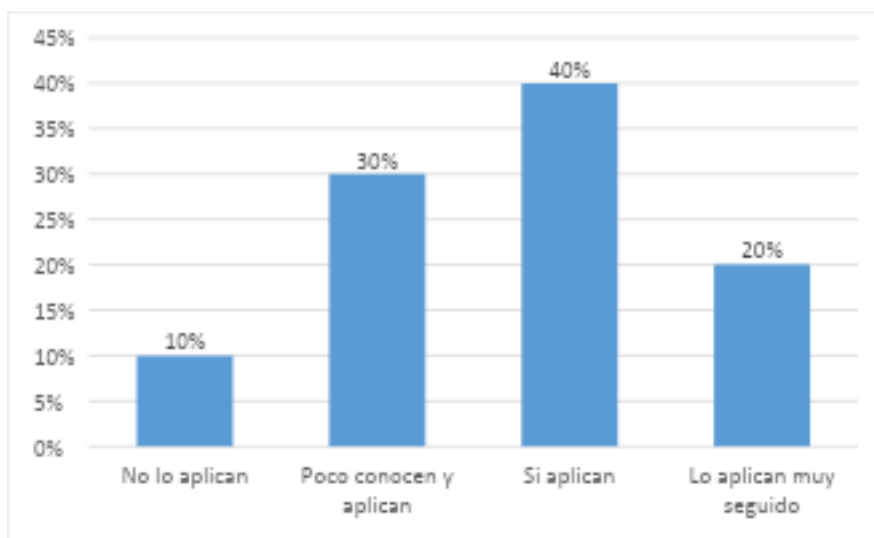
*¿Los procesos de toma de decisiones son transparentes y orientados al bienestar de los grupos de interés?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
10%	30%	40%	20%

*Nota.* La tabla 2 se evidencia un cumplimiento intermedio en la transparencia de los procesos, con percepciones divididas en menor proporción.

## Figura 2

*Resultado Pregunta (2)*



*Nota.* La figura 2 presenta el 40% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en Bogotá, señalaron que si aplican los diferentes procesos de toma de decisiones, los cuales son transparentes y orientados al bienestar de los grupos de interés, un 30% manifestaron que poco conocen y aplican esta gestión; en cambio, un 20% consideran que si se aplica muy seguido; por último, un 10% dicen que no aplican en esta sucursal.

### Pregunta 3

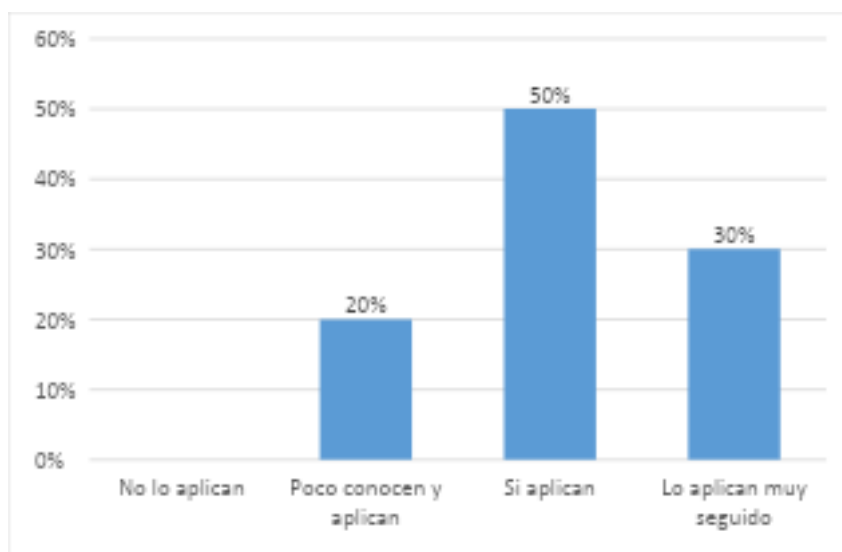
*¿La empresa cuenta con políticas claras para prevenir discriminación, acoso o vulneración de derechos humanos?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
0%	20%	50%	30%

*Nota.* La tabla 3 se observa una aplicación consistente de políticas orientadas a la prevención de la discriminación y protección de derechos.

### Figura 3

*Resultado Pregunta (3)*



*Nota.* La figura 3 presenta el 50% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la de Bogotá, consideran que si aplican las diferentes políticas enfocadas para prevenir discriminación, acoso o vulneración de derechos humanos; un 30% manifestaron que lo aplican muy seguido y un 20% señalaron que poco conocen y aplican esta variable en la sucursal que se tomó de muestra.

#### Pregunta 4

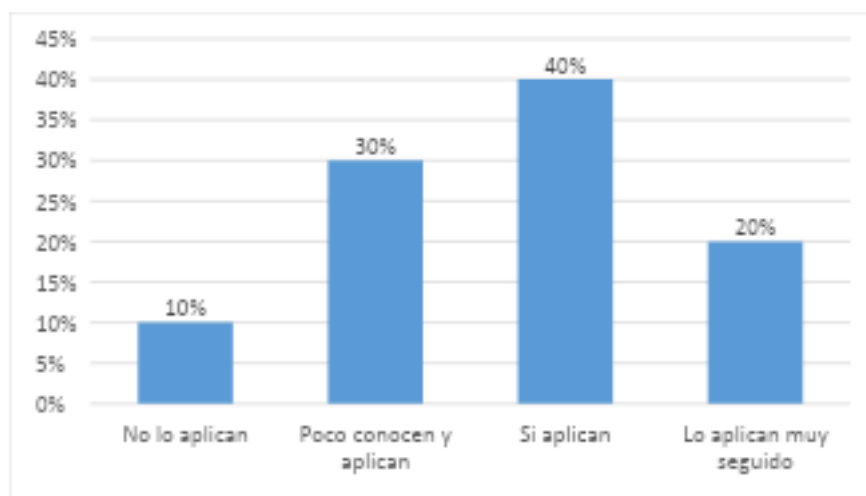
*¿Existen mecanismos efectivos para denunciar violaciones de derechos humanos dentro de la empresa?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
10%	30%	40%	20%

*Nota.* La tabla 4 los datos indican que existen mecanismos de denuncia, pero su conocimiento no es uniforme en todos los colaboradores.

#### Figura 4

*Resultado Pregunta (4)*



*Nota.* La figura 1 presenta el 40% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la de Bogotá., consideran que si aplican la existencia de los mecanismos efectivos para denunciar violaciones de derechos humanos dentro de la empresa; un 30% manifestaron que poco conoce y aplica estos requerimientos; en cambio, un 20% si lo aplican muy seguido y solo un 10% consideran que no se aplican como debería ser.

### Pregunta 5

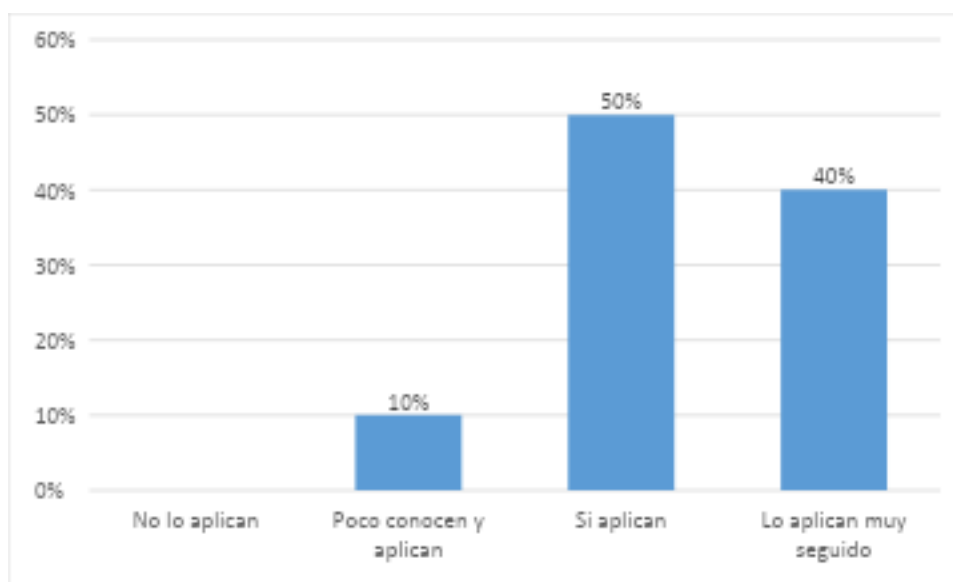
*¿La empresa garantiza condiciones laborales adecuadas (seguridad, bienestar, compensación)?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
0%	10%	50%	40%

*Nota.* La tabla 5 se destaca un alto nivel de cumplimiento en la garantía de condiciones laborales adecuadas.

### Figura 5

*Resultado Pregunta (5)*



*Nota.* La figura 5 presenta el 50% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., señalaron que, si aplican todas las garantías necesarias en el área laboral relacionadas con la seguridad, bienestar, y compensación dadas por la normatividad colombiana; otro 40% se aplica muy seguido; solo un 10% poco conocen y aplican.

### Pregunta 6

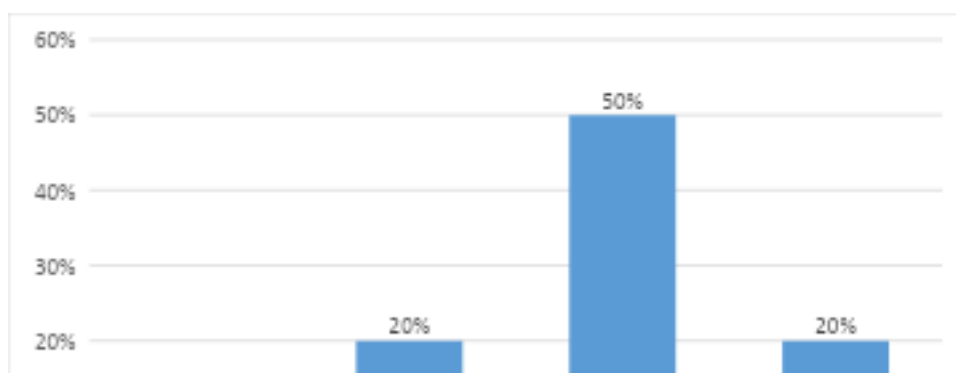
*¿La empresa promueve la capacitación y el desarrollo profesional de los trabajadores?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
10%	20%	50%	20%

*Nota.* La tabla 6 especifica la promoción de la capacitación presenta un desarrollo aceptable, con margen para fortalecerse.

### Figura 6

*Resultado Pregunta (6)*



*Nota.* La figura 6 presenta el 50% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la de Bogotá., si aplican la capacitación y el desarrollo profesional de los trabajadores en los diferentes campos universitarios; igualmente, un 20% lo aplican muy seguido; en cambio, otro 20% poco conocen estos aspectos en esta sucursal y un 10% señalaron que no lo aplican.

### Pregunta 7

*¿La empresa implementa programas o prácticas para reducir su impacto ambiental (residuos, energía, reciclaje)?*

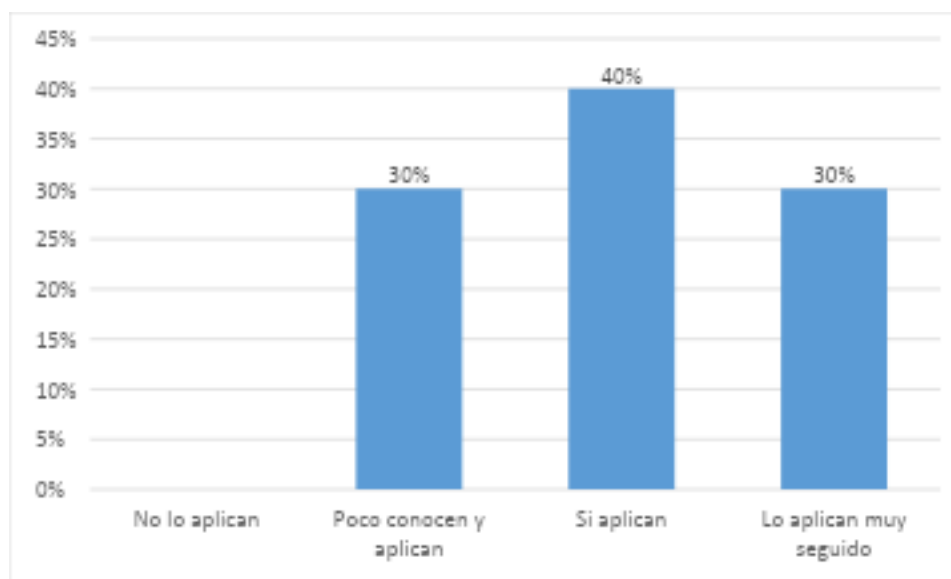
No lo	Poco conocen y	Sí	Lo aplican muy
-------	----------------	----	----------------

aplican	aplican	aplican	seguido
0%	30%	40%	30%

*Nota.* La tabla 7 se identifican prácticas ambientales implementadas, aunque aún pueden consolidarse.

### Figura 7

#### Resultado Pregunta (7)



*Nota.* La figura 7 presenta el 40% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., señalaron que si aplican la implementación de los programas o prácticas para reducir su impacto ambiental (residuos, energía, reciclaje), un 30% consideran que se aplican muy seguido y solo un 30% poco conocen y aplica este tema en su actividad laboral.

### Pregunta 8

*¿Los colaboradores conocen y aplican prácticas ambientales responsables dentro de sus funciones?*

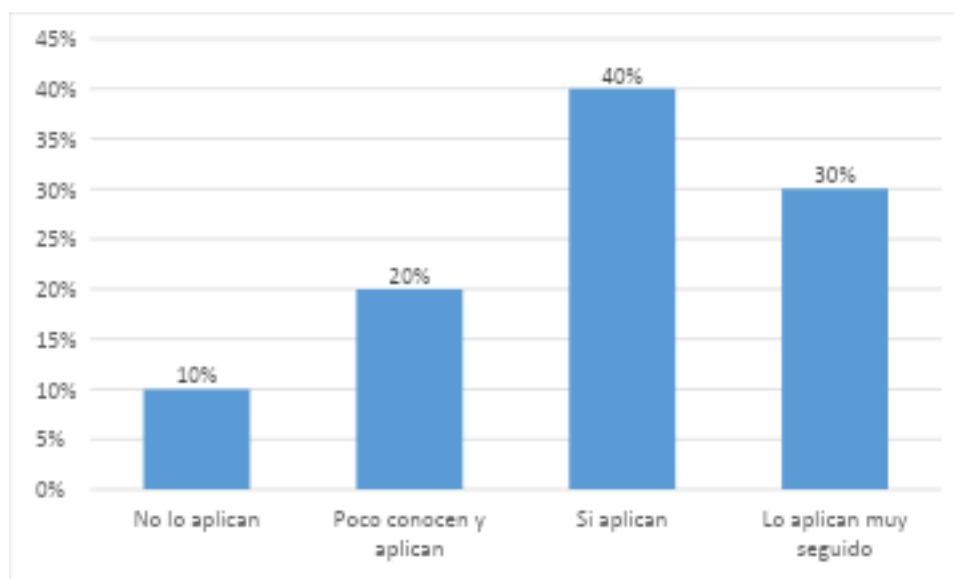
No lo	Poco conocen y	Sí	Lo aplican muy
-------	----------------	----	----------------

aplican	aplican	aplican	seguido
10%	20%	40%	30%

*Nota.* La tabla 8 se identifican prácticas ambientales implementadas, aunque aún pueden consolidarse.

### Figura 8

#### Resultado Pregunta (8)



*Nota.* La figura 8 presenta el 40% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la de Bogotá., consideran que si aplica el conocimiento y realiza las diferentes prácticas Ambientales responsables dentro de sus funciones laborales; un 30% lo hace muy seguido, solo un 20% no conoce y no aplica y un 10% no lo aplica para nada.

### Pregunta 9

*¿La empresa mantiene relaciones éticas y transparentes con proveedores, clientes y aliados?*

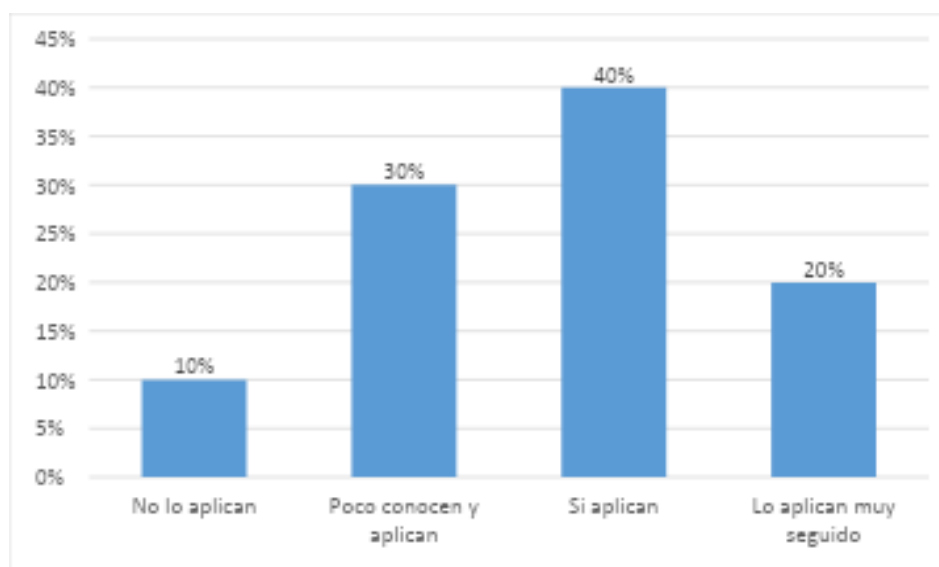
No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
---------------	------------------------	------------	------------------------



*Nota.* La tabla 10 la prevención de la corrupción muestra avances, aunque demanda mayor refuerzo institucional.

### Figura 10

*Resultado Pregunta (10)*



*Nota.* La figura 10 presenta el 40% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., señalaron que si aplican la prevención de las prácticas de corrupción, soborno y conflictos de interés; un 30% poco conoce sobre este tema y un 20% se mantiene transparencia muy seguida en esta sucursal.

### Pregunta 11

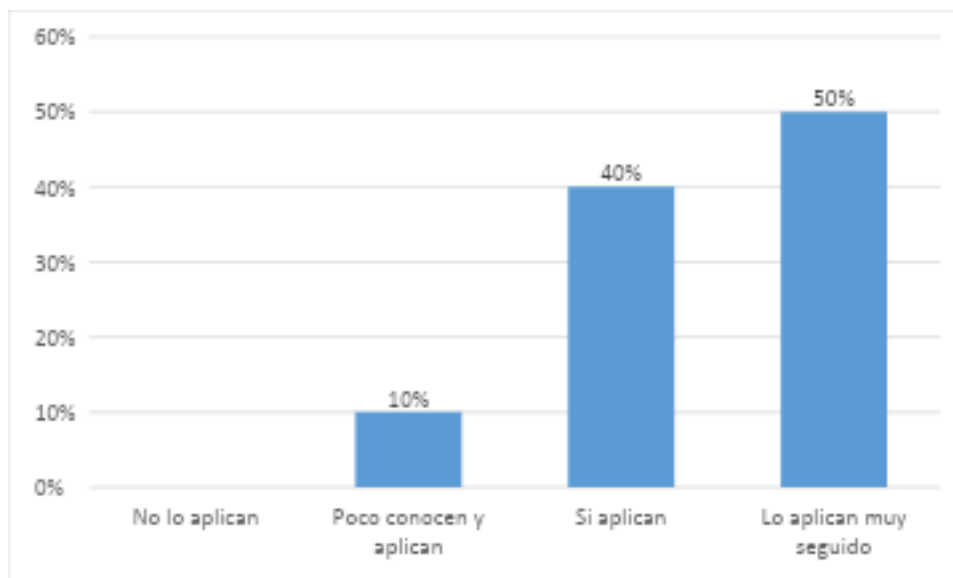
*¿La empresa ofrece información clara y adecuada sobre sus productos o servicios?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
0%	10%	50%	40%

*Nota.* La tabla 11 los resultados muestran una aplicación sólida en la entrega de información clara sobre productos y servicios, con valoración mayoritariamente positiva.

## Figura 11

### Resultado Pregunta (11)



*Nota.* La figura 11 presenta el 50% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., manifestaron que si aplican toda información clara y adecuada sobre sus productos o servicios; un 40% consideran que se aplica muy seguido estos datos de todos sus productos; solo un 10% señalaron que poco conoce y aplica este requerimiento comercial.

## Pregunta 12

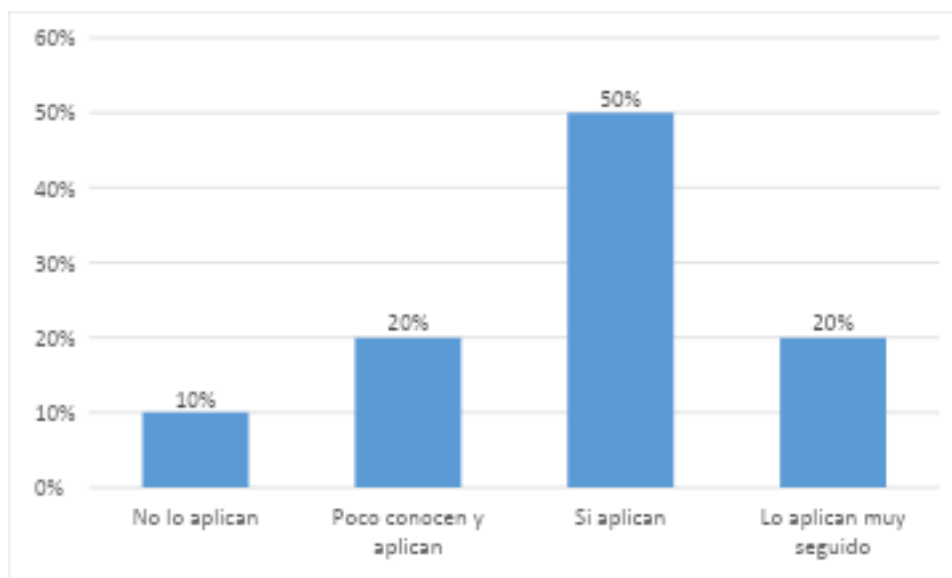
*¿El proceso de atención de PQR (quejas, reclamos, sugerencias) es eficiente y accesible?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
10%	20%	50%	20%

*Nota.* La tabla 12 se observa un cumplimiento aceptable en el proceso de atención de PQRS, aunque con aspectos susceptibles de mejora.

## Figura 12

### Resultado Pregunta (12)



*Nota.* La figura 12 presenta el 50% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., manifestaron que si aplica el proceso de atención de PQR (quejas, reclamos, sugerencias) es eficiente y accesible, un 20% se aplica muy seguido, otro 20% poco conocen y aplican y un 10% señalaron que no se aplica.

## Pregunta 13

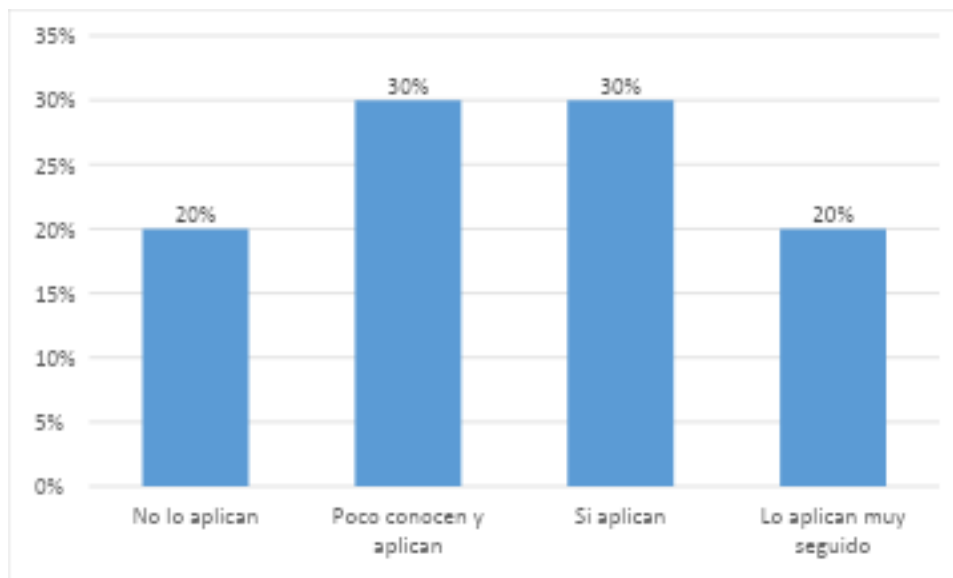
*¿La empresa participa en proyectos sociales, comunitarios o de impacto territorial?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
20%	30%	30%	20%

*Nota.* La tabla 13 la participación en proyectos sociales presenta un nivel intermedio, con percepciones equilibradas entre aplicación y bajo conocimiento.

### Figura 13

#### Resultado Pregunta (13)



*Nota.* La figura 13 presenta el 30% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., si aplica la participación en proyectos sociales, comunitarios o de impacto territorial a nivel nacional; otro 30% manifestaron que poco conocen y aplican; un 20% consideran que, si aplica muy seguido, en cambio, otro 20 no aplican.

### Pregunta 14

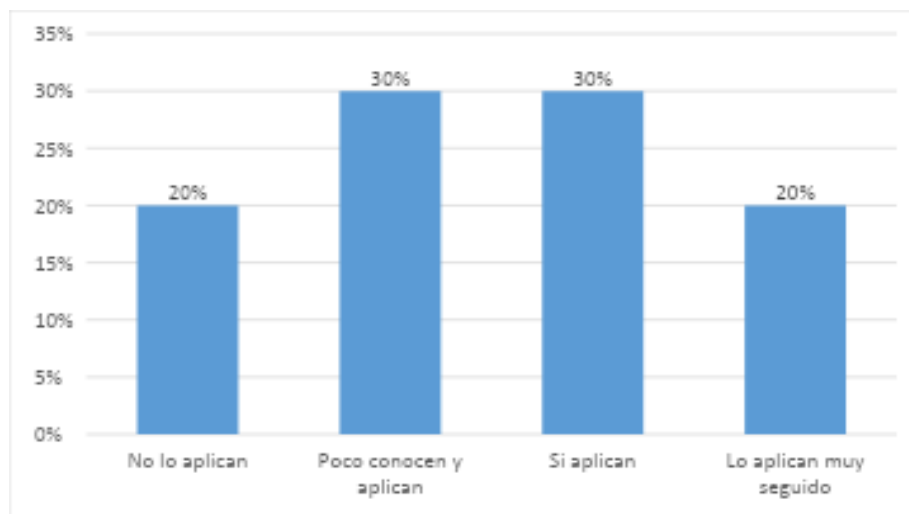
*¿Estas acciones generan impactos positivos percibidos en la comunidad?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
20%	30%	30%	20%

*Nota.* La tabla 14 las acciones desarrolladas generan impactos positivos percibidos de forma moderada en la comunidad.

## Figura 14

### Resultado Pregunta (14)



*Nota.* La figura 14 presenta el 30% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., manifestaron que si aplica acciones generan impactos positivos percibidos en la comunidad; otro 30% poco conocen y aplican sobre el tema, un 20% si lo hace seguido; otro 20% no lo aplican para nada.

## Pregunta 15

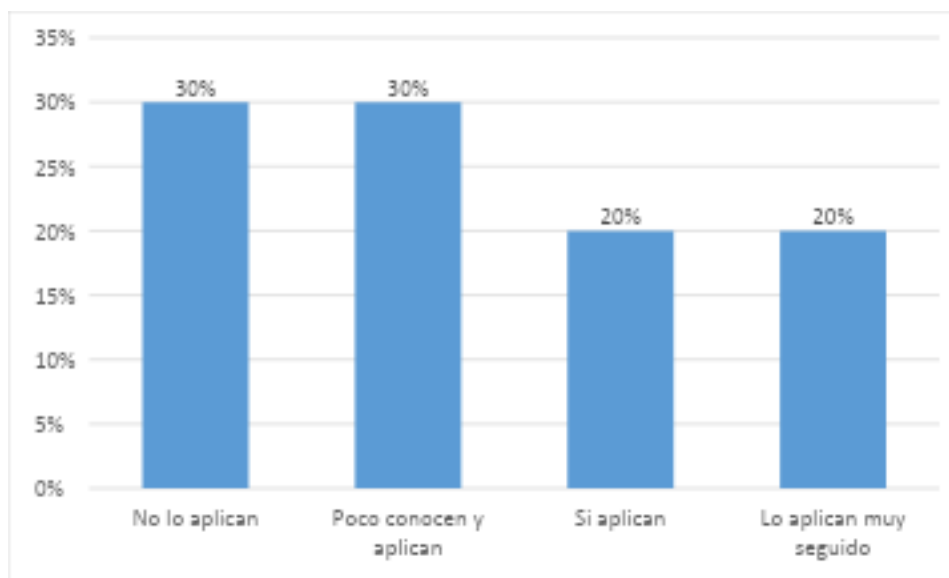
*¿La empresa motiva a los colaboradores a participar o apoyar acciones comunitarias?*

No lo aplican	Poco conocen y aplican	Sí aplican	Lo aplican muy seguido
30%	30%	20%	20%

*Nota.* La tabla 15 la participación en proyectos sociales presenta un nivel intermedio, con percepciones equilibradas entre aplicación y bajo conocimiento.

## Figura 15

### Resultado Pregunta (15)



*Nota.* La figura 15 presenta el 30% de los trabajadores de la Tienda Makro Colombia, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., señalaron que no implica que los colaboradores que participen o apoyen acciones comunitarias; otro 30% poco conocen o aplican sobre este tema; en cambio, un 20% manifestaron que si aplica esta medida y otro 20% consideran que se hace muy seguido en las diferentes sucursales a nivel nacional.

### **Planteamiento del Problema y Objetivos**

A partir del diagnóstico realizado, se identificó como problema central la implementación parcial de la norma ISO 26000 en Makro Supermayorista S.A., evidenciada principalmente en la limitada participación y desarrollo de la comunidad y en el bajo nivel de apropiación interna de las acciones de RSE.

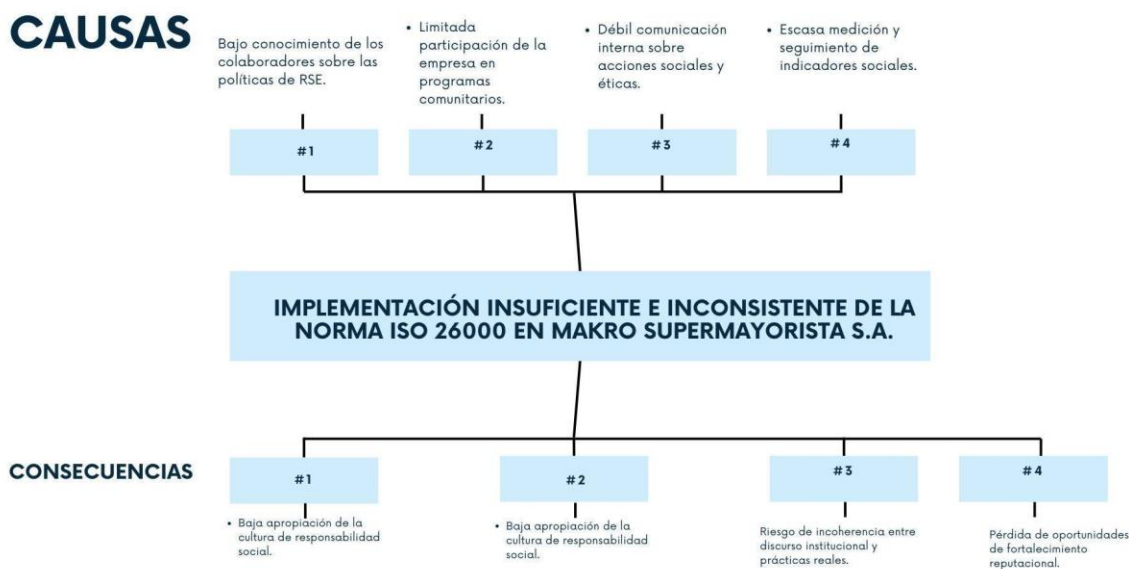
Las causas del problema se relacionan con debilidades en la comunicación interna, escasa articulación con actores comunitarios y ausencia de indicadores claros de impacto social. Como consecuencias, se presenta una brecha entre los valores corporativos y las prácticas reales, afectando la percepción de los grupos de interés.

El análisis de stakeholders permitió identificar a trabajadores, directivos, comunidad local, proveedores y Estado como actores clave en la implementación de la RSE. A partir del árbol de problemas y el árbol de objetivos, se definieron objetivos estratégicos orientados a fortalecer la cultura ética, mejorar el impacto comunitario y consolidar mecanismos de seguimiento y evaluación

## Árbol de Problemas

Figura 16

### Árbol de Problemas



*Nota.* La figura 16 del árbol del problema identifica como problema central la implementación insuficiente e consistente de la norma ISO 26000 en Makro Supermayorista S.A. Entre las causas programáticas empresariales, el débil compromiso con acciones sociales y la escasa medición y seguimiento de indicadores.

## Cuadro de Stakeholders

**Tabla 12**

*Cuadro de Stakeholders*

Stakeholder	Relación con la problemática	Nivel de impacto
Trabajadores	Bajo conocimiento y participación en RSE	Alto
Supervisores	Implementación operativa de políticas	Alto
Directivos	Toma de decisiones estratégicas	Muy alto
Comunidad local	Impacto social limitado	Medio
Proveedores	Prácticas éticas y comerciales	Medio
Estado	Cumplimiento normativo	Alto

*Nota.* La tabla 12 del cuadro de Stakeholders presenta los principales grupos de interés vinculados a la problemática. Los trabajadores muestran bajo conocimiento y participación en RSE.

### Objetivos Estratégicos

Se puede visualizar, organizar y jerarquizar los objetivos para la empresa, transformando los objetivos para la empresa, transformando los problemas anteriormente evidenciados en soluciones y objetivos positivos.

**Tabla 13***Mapa de estrategias*

	Estrategia	Acción concreta
Fortalecer cultura RSE	Capacitación interna	Jornadas formativas sobre ISO 26000
Mejorar impacto comunitario	Alianzas locales	Programas sociales con la comunidad
Medir desempeño social	Indicadores RSE	Sistema de seguimiento y evaluación
Reforzar ética organización al	Comunicación interna	Socialización de políticas y códigos

*Nota.* La tabla 13 del mapa de las Estrategias describe las estrategias propuestas para fortalecer la responsabilidad social. Incluye capacitación interna mediante jornadas formativas sobre ISO 26000.

### **Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial**

En los últimos años, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha adquirido una mayor relevancia dentro del contexto empresarial, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la necesidad de mitigar los efectos sociales y ambientales derivados de la actividad económica. Según Suárez y Reyes (2024), la RSE se ha consolidado como un eje estratégico que permite a las organizaciones contribuir a la sostenibilidad y a la reducción de los aspectos críticos como la contaminación y el cambio climático (p. 2331).

En este sentido, el plan estratégico de RSE propuesto para la tienda Makro, sede Calle 80 de la ciudad de Bogotá, se construye a partir de un análisis basado en las directrices de la norma ISO 26000 (2010), la cual orienta a las organizaciones en la integración de la responsabilidad social en su gestión. A partir de este enfoque, se identificaron oportunidades de mejora en cuatro dimensiones clave: ambiental, social, económica y de gobernanza (Quishpe, 2021).

El plan contempla lineamientos para el uso eficiente de los recursos naturales, con una meta de reducción del consumo en un 20%, así como el fortalecimiento de la cadena de proveedores, buscando que al menos el 70% de estos incorporen prácticas asociadas a la economía verde. Estas acciones se alinean con los principios de sostenibilidad y con los ODS, contribuyendo a la disminución del impacto ambiental de la operación de la empresa a nivel local y nacional.

**Tabla 14**

*Plan estratégico*

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Indicador
Prácticas laborales	Fortalecer la cultura de responsabilidad social y ética entre los colaboradores	Implementar programas de capacitación en RSE, ética organizacional y lineamientos de la norma ISO 26000	Mediano plazo (Q3–Q4 2026)	(Número de colaboradores capacitados / Total de colaboradores) × 100
Participación comunitaria (Dimensión social)	Incrementar el impacto social positivo mediante la inclusión de	Desarrollar programas comunitarios y vincular personal	Corto y mediano plazo (Q3–Q4)	Porcentaje de personal vinculado del entorno local

	talento humano local	del contexto local, especialmente en temporadas de alta demanda	2026)	
Ética organizacional (Gobernanza)	Garantizar la transparencia y la ética profesional en los procesos organizacionales	Diseñar, socializar y fortalecer el código de ética y los informes de sostenibilidad dirigidos a la gerencia	Corto plazo (Q2–Q3 2026)	Número de informes elaborados bajo criterios de RSE
Gestión ambiental	Reducir en un 20% el consumo de agua y energía en la operación de la tienda	Implementar dispositivos ahorradores de agua y sistemas de iluminación LED para optimizar el uso de los recursos	Corto y mediano plazo (Q4 2026 – Q2 2027)	Consumo de agua y energía / consumo base
Dimensión económica (Cadena de valor)	Certificar al menos el 60% de los proveedores en prácticas de RSE y economía verde	Capacitar a los proveedores en RSE, priorizar proveedores locales y establecer acuerdos comerciales sostenibles	Mediano plazo (Q4 2027)	Porcentaje de proveedores certificados en RSE

*Nota.* La tabla 14 del plan Estratégico organiza acciones por dimensiones: fortalece prácticas laborales con capacitación, promueve participación comunitaria con contratación local, asegura ética con difusión y reportes, y reduce impactos ambientales con indicadores.

## **Proceso de Formulación del Plan Estratégico**

Para la formulación del plan estratégico de RSE se realizó, en primer lugar, un diagnóstico inicial que permitió identificar las partes interesadas fundamentales de la organización, entre las cuales se encuentran los colaboradores, clientes, proveedores, autoridades de control, accionistas y la comunidad. Este análisis facilitó la comprensión de las expectativas y necesidades de cada grupo, así como de los impactos generados por la operación de la empresa.

Posteriormente, se analizaron los principios que rigen la norma ISO 26000, tales como la transparencia, el comportamiento ético, el cumplimiento de la normatividad legal y el respeto por las partes interesadas. A partir de este análisis, se evaluaron los impactos sociales, ambientales y económicos derivados de la actividad empresarial, lo que permitió estructurar un plan estratégico coherente con la realidad organizacional y el contexto en el que opera la empresa.

## **Dimensiones del Plan Estratégico**

### **Gobernanza Organizacional**

Esta dimensión tiene como objetivo fortalecer una gestión ética, transparente y sostenible. Para ello, se plantea la implementación y socialización del código de ética y conducta, la elaboración de informes de sostenibilidad y la incorporación de criterios de Responsabilidad Social Empresarial en la toma de decisiones estratégicas.

### **Derechos Humanos**

Se busca garantizar el respeto y la protección de los derechos humanos en todos los procesos organizacionales, promoviendo la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la evaluación responsable de los proveedores, así como el fortalecimiento de canales de denuncia.

### **Buenas Prácticas Laborales**

Esta dimensión está orientada a promover condiciones laborales justas, seguras y motivadoras, mediante programas de capacitación continua, planes de seguridad y salud en el trabajo y acciones que fomenten la adecuada relación entre el ámbito laboral y personal de los colaboradores.

### **Gestión Ambiental**

El objetivo principal es reducir los impactos ambientales generados por la operación de la tienda, a través de la optimización del consumo de agua y energía, la adecuada gestión de residuos y el uso responsable de los recursos naturales.

### **Seguimiento y Mejora Continua**

Finalmente, se establece la realización de evaluaciones periódicas y la elaboración de informes alineados con la norma ISO 26000, con el fin de monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos y realizar ajustes que permitan la mejora continua del plan estratégico.

## Conclusiones

La formulación del plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial evidencia la importancia de integrar la ética, la sostenibilidad y la participación de los grupos de interés como ejes centrales de la gestión organizacional. La aplicación de la norma ISO 26000 permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora que orientan la toma de decisiones estratégicas.

El fortalecimiento del liderazgo, la comunicación interna y la participación comunitaria se constituyen en factores clave para consolidar una cultura de responsabilidad social en Makro Supermayorista S.A. De esta manera, la empresa puede contribuir de forma efectiva al desarrollo social y ambiental de su entorno, mejorar su reputación corporativa y asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.

### Referencias Bibliográficas

- Arroyo, J. (2018). *Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional*. *Revista Nacional de Administración*, 9(1), 87–103.  
<https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2101>
- Bloom, P. N., & Gundlach, G. T. (2001). *Handbook of marketing and society*. Sage Publications.
- Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos (México)*, (47), 199–232.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.  
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Díaz, L. (2007). *Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y creación de valor*. Universidad de los Andes.
- González, Y., Manzano, O., & Torres, M. (2019). *Integración sistémica de la responsabilidad social*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. ISO.  
<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- ISO. (2010). *ISO 26000: Responsabilidad social – Visión general del proyecto*.  
[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Knudsen, J. S. (2018). Government regulation of international corporate social responsibility in the US and the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 56(1), 164–188.  
<https://doi.org/10.1111/bjir.12290>

Koya, N., & Roper, J. (2020). Legislated CSR in practice: The experience of India. *Journal of Public Affairs*, 22(2), e2390.

<https://doi.org/10.1002/pa.2390>

Makro Colombia. (2024). *Quiénes somos*.

<https://www.makro.com.co>

Quishpe L., J. (2021). *Responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva en la empresa ASES-PROF, Salinas 2021*. Repositorio UPSE.

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6803/1/UPSE-TAE-2022-0016.pdf>

Ruiz-Lozano, M., & Araque-Padilla, R. (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(3), 295–310.

Suárez González, P., & Reyes Tomalá, L. (2024). Plan de responsabilidad social empresarial y ventaja competitiva en microempresas, Comuna San Pedro. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 2329–2348.

<https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3162>

Usuriaga Medrano, D., Farro Portocarrero, I., Fernández Hurtado, G., & Córdova Buiza, F. (2023). Responsabilidad social corporativa en América Latina. *Conferencia Europea sobre Liderazgo y Gobernanza en Gestión*.